

# FICTION, CULTURE POPULAIRE ET RECHERCHE EN GESTION : UNE EXPLORATION CROISEE A TRAVERS LA SERIE LES SIMPSONS

**Amaury GRIMAND**

Maître de conférences HDR

COACTIS

Université Jean Monnet, Saint-Etienne

6 rue Basse des Rives

42023 Saint Etienne Cédex 2

[Amaury.Grimand@univ-st-etienne.fr](mailto:Amaury.Grimand@univ-st-etienne.fr)

[grimand.romero@wanadoo.fr](mailto:grimand.romero@wanadoo.fr)

## RESUME

L'usage de la fiction comme matériau empirique potentiel ou stratégie de recherche en gestion a rarement eu bonne presse dans le champ académique. De fait, si l'on concède volontiers à la fiction une capacité à renforcer l'attractivité de la production scientifique, on lui dénie simultanément toute contribution significative à la théorisation (Eisenhardt, 1991). La théorie des organisations reste ainsi marquée par une dichotomie approfondie entre pensée rationnelle et pensée créatrice qui renvoie le récit fictionnel à une dimension purement sensible, émotionnelle. La fiction populaire, notamment celle qui s'incarne dans le champ télévisuel, sert ici de toile de fonds à notre argumentation. En maniant la parodie, en renversant les normes et conventions sociales dominantes, elle paraît apte en effet à développer des réalités alternatives et mettre en débat les pratiques organisationnelles. Cet article entend précisément questionner ce que la fiction peut apporter à notre compréhension des phénomènes organisationnels.

Dans un premier temps, nous revenons sur le statut même de la fiction et sa critique, en montrant ce que l'opposition entre la science, l'hypothèse raisonnable et la fantaisie du récit fictionnel a de factice. Nous invitons alors à une pragmatique de la fiction qui fait de cette dernière un instrument cognitif, un vecteur de construction du sens, une façon pour l'homme de négocier son rapport au monde en en développant des visions alternatives. Nous explorons dans un deuxième temps la relation entre fiction et recherche en gestion en montrant comment celle-ci a été abordée jusqu'alors dans un registre essentiellement pédagogique ou comme façon d'appréhender le rôle du récit dans les dynamiques organisationnelles (1). Nous suggérons alors de donner à la relation fiction-gestion tout son potentiel créatif en faisant de la fiction un matériau empirique potentiel. La culture populaire est dans ce cadre présentée comme un matériau empirique particulièrement riche qui, en maniant la satire et l'ironie, multiplie les regards alternatifs sur la réalité organisationnelle et aide à revisiter certains concepts fondateurs de la théorie des organisations (2). L'argumentation développée s'appuie sur une exploration systématique des scripts de la série américaine *Les Simpsons*, ce choix ayant été guidé par : a) l'omniprésence des organisations ou institutions comme sujet et contexte de la série, b) la mise à jour des paradoxes, dilemmes, tensions, qui traversent la vie organisationnelle. Nous montrons, en empruntant au théoricien littéraire russe Bahktin que la richesse des *Simpsons* tient au réalisme grotesque qui l'inspire, perpétuant ainsi la tradition rabelaisienne du Carnaval et procédant d'un subtil mouvement d'inversion des normes. C'est précisément ce jeu autour de la norme, au cœur des dynamiques organisationnelles, que nous interrogeons à travers les épisodes mettant en scène la centrale nucléaire, son propriétaire, Mr Burns et son responsable sécurité, Homer Simpson (3). Ce détour par la culture populaire est l'opportunité de souligner, dans une perspective plus large, les apports de la fiction comme méthode de recherche légitime en gestion (4).

Mots-clés : Fiction, Culture populaire, Recherche en gestion, Epistémologie, Les Simpsons.

## **FICTION, CULTURE POPULAIRE ET RECHERCHE EN GESTION : UNE EXPLORATION CROISEE A TRAVERS LA SERIE LES SIMPSONS**

### **INTRODUCTION**

L'usage de la fiction comme matériau empirique potentiel ou stratégie de recherche en gestion a rarement eu bonne presse dans le champ académique. De fait, si l'on concède volontiers à la fiction une capacité à renforcer l'attractivité de la production scientifique, on lui dénie simultanément toute contribution significative à la théorisation (Eisenhardt, 1991). Cet article entend précisément questionner ce que la fiction peut apporter à notre compréhension des phénomènes organisationnels. Si la fiction, envisagée comme création imaginaire ou « fabrique expérimentale » (Affergan, 1983) trouve à s'incarner dans une incroyable profusion de formes, c'est dans le détour littéraire que les chercheurs en sciences humaines ont, de façon privilégiée, puisé une source d'inspiration. C'est dans la culture populaire que nous puiserons la nôtre. La culture populaire, en effet, qu'elle soit liée au champ cinématographique, littéraire ou télévisuel, a fréquemment parodié les conceptions dominantes de la société et de l'organisation contemporaines. N'y a-t-il pas là matière à en développer des lectures alternatives et à mettre en débat les pratiques organisationnelles ?

Dans un premier temps, nous explorons la relation entre fiction et recherche en gestion en montrant comment celle-ci a été abordée jusqu'alors essentiellement dans un registre pédagogique ou comme façon d'appréhender le rôle du récit dans les dynamiques organisationnelles. Nous suggérons alors de donner à la relation fiction-gestion tout son potentiel créatif en faisant de la fiction un matériau empirique potentiel (1). La culture populaire est dans ce cadre présentée comme un matériau empirique particulièrement riche qui, en maniant la satire et l'ironie, multiplie les regards alternatifs sur la réalité organisationnelle et aide à revisiter certains concepts fondateurs de la théorie des organisations (2). L'argumentation développée s'appuie sur une exploration systématique des scripts de la série américaine *Les Simpsons*, ce choix ayant été guidé par : a) l'omniprésence des organisations ou institutions comme sujet et contexte de la série, b) la mise à jour des paradoxes, dilemmes, tensions, qui traversent la vie organisationnelle. Nous montrons, en empruntant au théoricien littéraire russe Bakhtin que la richesse des *Simpsons* tient au réalisme grotesque qui l'inspire, perpétuant ainsi la tradition rabelaisienne du Carnaval et procédant d'un subtil mouvement d'inversion des normes. C'est précisément ce jeu autour de la norme, au cœur des dynamiques organisationnelles, que nous interrogeons à travers les épisodes mettant en scène la centrale nucléaire, son propriétaire, Mr Burns et son responsable

sécurité, Homer Simpson (3). Ce détour par la culture populaire est l'opportunité de souligner, dans une perspective plus large, les apports de la fiction comme méthode de recherche légitime en gestion (4).

## **1. FICTION, CULTURE POPULAIRE ET RECHERCHE EN GESTION**

### **1.1. FICTION ET CONNAISSANCE**

Emergeant dans la langue française au cours du XIII<sup>ème</sup> siècle, le terme de fiction, issu du latin  *fingere*, décrit l'activité des  *fectores*, soit de ceux qui composent à partir d'une matière (les potiers, sculpteurs, poètes...). Il décrit l'activité qui consiste à «  *modeler dans l'argile, sculpter, façonner, représenter, faire des figures* ». Ainsi, l'étymologie n'oppose en rien la fiction comme invention, création imaginaire et la fiction comme représentation, modèle : l'une est à l'autre ce que l'imaginaire est à l'image : un prolongement sans rupture. Le développement exponentiel de la fiction depuis la Renaissance s'est accompagné d'une incroyable profusion de formes (littérature, cinéma, théâtre, dessins animés populaires, jeux vidéo...). Cet essor a donné lieu à une réflexion considérable sur le statut même de la fiction tant en linguistique qu'en théorie littéraire ou bien encore dans le champ philosophique (Bouveresse, 2008). Les débats se centrent en particulier sur les rapports entre fiction et réel et interrogent la dimension épistémologique de la fiction (la fiction comme voie d'accès à la connaissance). Il n'entre pas ici dans l'ambition de ce papier de reprendre les termes de ce débat mais, plus modestement, d'en restituer les traits saillants pour les besoins de notre démonstration.

#### **1.1.1. Les termes d'une critique séculaire : les « mirages » de la fiction**

La capacité de la fiction à produire une connaissance de quelque ordre que ce soit a été souvent interprétée à travers un prisme restrictif. Il est ainsi courant de lui dénier toute capacité référentielle, toute capacité à dire un réel qui lui préexiste, de voir en elle non la réalité elle-même mais une illusion de réalité<sup>1</sup>. De ce point de vue, les arguments contre la fiction n'ont guère varié depuis le Platon de  *La République* : elle ne serait que leurre, illusion, détournement de la vérité ; elle consacrerait la domination des passions sur l'exercice de la raison. Les exemples célèbres de Don Quichotte ou d'Emma Bovary, pour leur part, soulignent le danger qu'il y a à vouloir ériger la fiction en grille de lecture du monde.

---

<sup>1</sup> Au demeurant, il est amusant de constater que cette critique a trouvé elle-même un écho important dans le champ littéraire, le courant naturaliste en particulier (porté en France par des auteurs comme Balzac et Zola) accusant les autres écrivains d'écrire des histoires qui n'étaient pas « vraies ».

L'engouement de Don Quichotte pour les romans de chevalerie le conduit ainsi à faire de cette grille romanesque le filtre systématique par lequel le réel est interprété. Cette dilution du réel dans le romanesque conduit le héros à commettre des actions inappropriées dont le fameux combat contre les moulins constitue l'exemple le plus symbolique. Dès lors, il n'est guère surprenant qu'ainsi posé en ces termes, le débat conduise à dénier à la fiction toute prétention à la connaissance. Cette critique, à la fois séculaire et vivace, nous est parfaitement restituée par Linsky : « *Comment est-il possible de formuler un énoncé vrai sur un objet inexistant ? La question se pose du fait que si un énoncé doit être sur quelque chose, cette chose doit exister ; sinon comment l'énoncé pourrait-il la mentionner ou s'y référer ? (...). Il s'ensuit concluent ceux qui raisonnent selon ce mode traditionnel de pensée, qu'il n'est pas possible de dire quoi que ce soit de vrai ou de faux au sujet d'un objet inexistant (...). Se référer à un homme inexistant, ce n'est pas se référer du tout* » (Linsky, 1974, 169-170). De fait, toute assertion fictionnelle étant invérifiable par nature, comment pourrait-elle servir la dynamique de l'hypothèse ? Comment éprouver la robustesse de constructions théoriques dès lors que celles-ci ne peuvent se prêter à une démarche de falsification ?

### **1.1.2. Pragmatique de la fiction**

La critique précédente, on l'a vu, s'attache à dénoncer les leurre de la fiction ; en associant fiction et non référence, elle tente sinon de la discréditer, du moins de lui dénier toute prétention à la connaissance. Cette critique manque pourtant selon nous son objet car elle procède d'un malentendu sur le statut même de la fiction.

En premier lieu, il faut abandonner l'idée selon laquelle la fiction chercherait énoncer des vérités dans un sens comparable à la démarche scientifique. Lamarque et Olsen (1994) soulignent ainsi à quel point c'est une erreur de vouloir juger de la fiction dans les dimensions du vrai et du faux. D'ailleurs, qu'elle se réfère à des personnages ou événements réels ne suffit à affirmer qu'elle cherche à formuler des assertions vraies le concernant. Plus profondément, Genette (1991) a montré combien il était d'un point de vue formel impossible de tracer une ligne de démarcation nette entre le fictionnel et le factuel.

Dès lors, s'extraire de cette association trompeuse fiction = non-référence permet d'adopter sur la fiction une perspective davantage pragmatique. Ainsi, pour T. Todorov (1971), les faits qui composent l'univers fictionnel ne sont jamais présentés en eux-mêmes mais selon un point de vue, une certaine optique. La fiction, en ordonnant les événements et expériences, en les

inscrivant dans une trame signifiante qui les éclaire rétrospectivement, est un vecteur de construction du sens. Une fiction peut ainsi être assimilée à une re-description créative du monde par laquelle on s'efforce d'en développer de nouvelles significations et de saisir les forces qui le gouvernent. Weick (1995) fait d'ailleurs du récit, qu'il soit fictif ou non, une ressource fondamentale dans le processus de construction du sens : « *Un système qui valorise les histoires, le fait de raconter des histoires, sera plus fiable parce que les individus connaîtront mieux les erreurs susceptibles de s'y produire, et seront aussi plus confiants* ». La fiction, dans ce cadre, peut aider les acteurs organisationnels à réduire l'équivocité des situations, partager des valeurs et des significations, imaginer les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager. Dans sa préface à l'édition de Cinq Mars de 1827, Vigny revendique ainsi contre le vrai du fait historique la « vérité » du fait romanesque. La valeur de la fiction résiderait, dans cette perspective, non pas dans sa capacité à mimer le réel mais dans la valeur générale et la portée morale de la représentation qu'elle propose.

Parce qu'elle développe un regard singulier sur le monde, la fiction - littéraire notamment - porte un message potentiellement subversif. G. Orwell voyait ainsi dans la littérature la poursuite d'un but politique au sens large, soit la volonté de faire aller le monde dans un sens plutôt que l'autre. Balzac lui-même voyait le roman comme un genre intrinsèquement politique : « *L'histoire n'a pas pour loi comme le roman de tendre vers le beau idéal. L'histoire est ou devrait être ce qu'elle fut, tandis que le roman doit être le monde meilleur* ». Dans le même temps, la richesse de l'univers fictionnel tient à ce qu'il n'embrasse pas une seule vérité mais des vérités plurielles. Parlant de fiction romanesque, Kundera (1986) y voit une forme d'exploration de l'existence humaine mais d'une manière qui invite à la polyphonie, au doute, au sens critique.

Dans le même ordre d'idée, au lieu de déceler dans la fiction l'espace d'une mystification, Schaeffer (1999) y voit un opérateur cognitif, une façon pour l'homme de négocier son rapport au réel, de telle sorte que ses interactions futures avec ce monde soient plus adaptées que ses interactions passées. A l'instar de Schaeffer, Mink (1978) voit dans la narration un instrument cognitif premier qui sous-tend nos modes de pensée et notre vie émotionnelle. La fiction participerait dans ce cadre de notre apprentissage du monde par le jeu dialectique qui s'instaure entre sa capacité de représentation et sa fonction repoussoir. On doit au romancier italien Italo Calvino une image éclairante sur la relation entre réel et fictionnalité. Pour l'auteur, la force de la fiction n'est pas dans sa capacité à mimer le réel mais à l'exacerber, à

en décrocher momentanément pour mieux y revenir par la suite. Calvino incarne cette idée à travers la figure de Persée affrontant la Gorgone : « *Pour transformer la tête de Méduse sans s'exposer à devenir Pierre, Persée prend appui sur ce qu'il y a de plus léger, les nuages et le vent ; et son regard se pose sur ce qu'une vision indirecte est seule en mesure de lui révéler, c'est-à-dire une image capturée dans un miroir (...)* C'est toujours le refus de la vision directe qui fait la force de Persée, et non un refus de reconnaître la réalité du monde de monstres parmi lesquels il lui faut vivre » (p.21-22). Les travaux des psychologues ont, de ce point de vue, montré à quel point les jeux fictionnels jouaient un rôle central dans la maturation cognitive de l'enfant et sa maîtrise progressive du réel. Cette conception amène Schaeffer à développer de la fiction une représentation élargie puisqu'elle intègre aussi bien le texte littéraire, la mise en scène au théâtre, la fiction cinématographique ou bien encore le jeu d'enfant.

Ainsi, si l'on abandonne le scientisme et une rationalité instrumentale dominante, ne doit-on pas admettre que la frontière entre savoir narratif (sous forme de mythes et d'histoires) et connaissance scientifique (les faits) est plus perméable qu'il n'y paraît ? Cette capacité de l'imaginaire symbolique à inspirer les théories scientifiques a bien été mise en évidence par l'anthropologue G. Durand (1979). L'auteur souligne que toute démarche heuristique suit un plan ou une visée imaginaire. Il montre comment la grande révolution épistémologique du XX<sup>ème</sup> siècle procède d'une tentative de rapprochement de deux démarches jusqu'alors dissociées : le *logos* qui consacre le primat de la logique, de la raison analytique et le *mythos* qui s'enracine dans le mythe, la fiction, l'irrationnel. De fait, c'est céder à la caricature que d'opérer une dichotomie tranchée entre l'hypothèse raisonnable et la fiction fantaisiste. La science n'est-elle pas précisément le lieu où la fiction fait la preuve de son efficacité à donner au chercheur une vue/prise sur le réel ? Même les sciences les plus strictes, à l'instar de la physique théorique, usent de la fiction. La physique galiléenne par exemple a construit son triomphe sur la loi de la chute des corps. Mais cette loi repose sur une fiction ; elle n'est valable que dans le vide ; elle nous dit comment la pierre tomberait si la résistance de l'air était supprimée... Physicien et épistémologue, Lévy-Leblond (2004) compare ainsi les dispositifs expérimentaux des chercheurs avec des « *machines fictionnelles* », soit une « *façon d'obliger la nature à nous raconter des histoires neuves* ». Il distingue dans cette optique deux modes de fiction opérant au cœur de la science : 1) la fiction par « restriction » qui procède par simplification du réel, donne à voir des modèles réduits du monde, des cas limite ; 2) la fiction par « extension » qui investit le monde sur un mode beaucoup plus

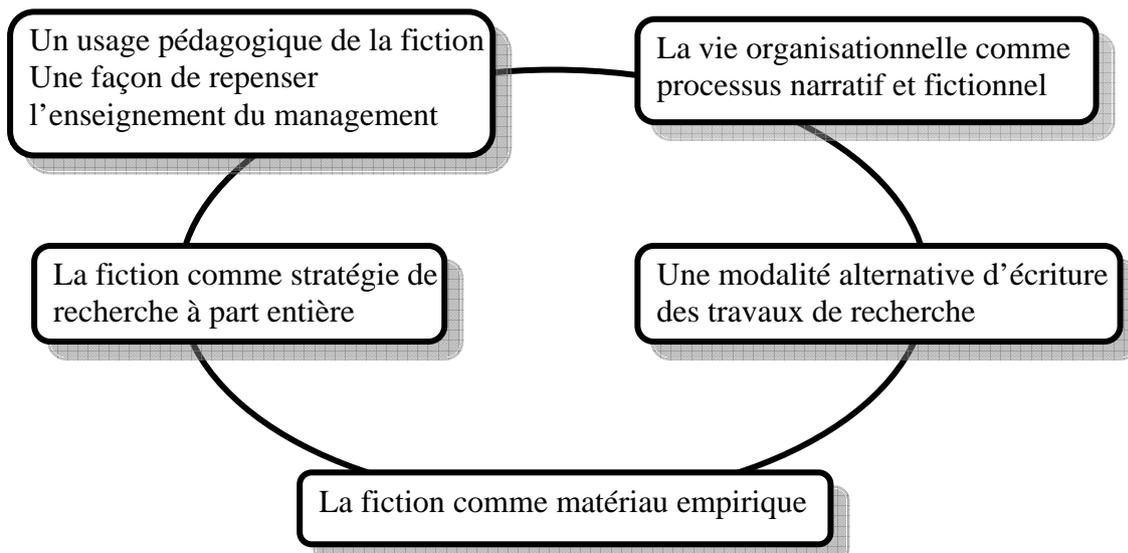
imaginatif, tente d'inventer des mondes totalement autres, de rompre avec nos conceptions, de dessiner des figures inédites.

La dichotomie entre pensée rationnelle et pensée créatrice a marqué et marque encore profondément la théorie des organisations. A ce titre, la fiction a été souvent renvoyée à une dimension purement symbolique, émotionnelle. Pourtant, le sens, l'esthétique ne sont pas des façons de connaître moins légitimes que la science dès lors qu'elles véhiculent une vision, affirment un point de vue sur le monde. Dans cet esprit, Oswick et al. (2002) invitent les chercheurs en théorie des organisations à dépasser les conventions d'écriture dominant la production académique pour investir des figures de style généralement déconsidérées en gestion : l'ironie, la satire, le singulier. Ils y voient un moyen de revisiter les paradigmes dominants et de renforcer la production de nouvelles connaissances. C'est à cet effort que les développements suivants invitent.

## 1.2. CINQ TYPES D'USAGES DE LA FICTION DANS LA RECHERCHE EN GESTION

Si l'on voit dans la relation entre fiction et gestion autre chose que des oppositions convenues (vrai/faux, réel/imaginaire, rationnel/symbolique) mais l'opportunité d'élargir notre compréhension des phénomènes organisationnels, alors cette relation est susceptible d'être travaillée au travers de cinq perspectives :

**Figure 1 - 5 usages possibles de la fiction en sciences de gestion**



- Envisagée dans un registre *pédagogique*, la fiction s'affirme comme une façon de repenser l'enseignement du management via le recours à la métaphore et au détour littéraire. James

March (March et Weil, 2003) constitue une figure emblématique de cet usage pédagogique ainsi qu'en témoigne l'omniprésence de la fiction littéraire dans son célèbre cours sur le leadership. A titre d'exemple, l'auteur utilise la fiction de Don Quichotte pour poser trois grandes questions sur le leadership (qu'est ce qui motive et justifie les grandes actions ? Quel rôle joue la vision ? Quel rôle jouent les plaisirs éprouvés en cours d'action ?). La folie de Don Quichotte consiste à vivre dans un monde qu'il se crée et à ne pas voir en fonction des conséquences de son action. De fait, tout événement survenant dans l'univers de Don Quichotte est-il interprété à l'aune de sa volonté d'accomplir son destin de chevalier. Comme Don Quichotte, le leader est confronté à des choix permanents entre logique de l'identité et logique de la réalité. La logique de l'identité consiste à agir en fonction de la conception que l'on a de soi-même, l'action n'étant plus justifiée par les conséquences que l'on peut en attendre. Or, à vouloir imposer sa volonté à la réalité, le leader l'affranchit de tout contrôle social et pratique.

- La seconde perspective consiste à *concevoir la vie organisationnelle comme processus narratif et fictionnel*. Ceci amène à considérer qu'une organisation n'est pas faite que de structures, procédures et processus de gestion mais qu'elle est aussi traversée de mythes, récits, fictions qui la constituent aussi en tant qu'organisation. Cette perspective s'est particulièrement affirmée en management stratégique, préfigurant ainsi l'avènement d'un « paradigme narratif » pour étudier l'organisation (Giroux et Maroquin, 2005). Il n'entre pas dans l'ambition de ce papier de proposer une analyse exhaustive de ce paradigme narratif, tant il embrasse une variété d'approches et de perspectives théoriques<sup>2</sup>. On rappellera en substance que l'approche narrative développe une théorie de l'organisation comme se constituant au travers des narrations et conversations de ses membres (Boje, 1991). L'approche narrative a ainsi pu souligner le rôle de la narration dans la socialisation de nouveaux membres de l'organisation (Brown, 1985), comme vecteur de construction du sens susceptible d'accroître la résilience organisationnelle (Weick, 1995) ou bien comme vecteur de mutualisation des savoir-faire permettant une meilleure prise en charge des situations dysfonctionnelles (Orr, 1996, Wenger, 1998). En stratégie, elle a été souvent utilisée pour analyser les processus de changement, qu'il s'agisse d'étudier le rôle de la narration dans l'appropriation de la stratégie par les différentes parties prenantes (Barry et Elmes, 1997), l'intégration post-fusion (Vaara,

---

<sup>2</sup> Pour une vision approfondie du paradigme narratif, des objets, débats et courants théoriques qui le traversent, on se référera notamment au remarquable numéro spécial « Récits et management » de la Revue Française de Gestion publié en 2005.

2002) ou bien de façon plus large son impact sur le contenu et les processus de formation des stratégies (Giroux, 2000).

- La troisième perspective appréhende la fiction comme une *stratégie de recherche* à part entière (au même titre que les démarches plus conventionnelles) et/ou une *modalité d'intervention sur le réel*. Dans la tradition des recherches féministes critiques, Czaniarwska (2006) voit ainsi dans le recours à la fiction littéraire un moyen de saisir les mécanismes de discrimination à l'encontre des femmes. Les méthodes de recherche conventionnelles éprouvent en effet de sérieuses difficultés à étudier la discrimination en pratique. La réalisation d'entretiens avec des salariés victimes de discrimination suppose des compétences thérapeutiques que tout chercheur ne possède pas nécessairement ; les données secondaires permettant de documenter le phénomène font le plus souvent défaut ; l'observation participante débouche parfois sur des interprétations divergentes du phénomène entre le chercheur et les autres acteurs organisationnels. La littérature policière constitue à cet égard un moyen de dépasser ces biais pour donner à voir la discrimination à l'œuvre et les mécanismes qu'elle met en jeu. L'auteur observe d'ailleurs que les romans policiers s'inscrivant dans la tradition réaliste n'ont rien à envier à certains travaux académiques en termes de précision ethnographique. Elle suggère de confronter les victimes supposées de discrimination à la lecture d'extraits de ces romans afin, par effet miroir : 1) de les amener à développer leur interprétation de la situation de discrimination, 2) de favoriser, dans une visée émancipatrice, une prise de conscience de leur propre statut de victime. L'auteur suggère enfin que le recours à la fiction puisse être un moyen de dégager des facteurs de contingence culturels dans les pratiques de discrimination. Mitroff et Kilmann (1975), pour leur part, utilisent le recours à la fiction pour saisir ce qui fonde le caractère unique, distinctif d'une organisation. Leur démarche consiste à demander aux managers de partager des récits sur leur vision de l'organisation idéale puis à les confronter à d'autres récits sur l'organisation actuelle. La fiction, dans ce cadre, est simultanément une façon d'explicitier les schèmes d'action et d'interprétation des managers tout en les sensibilisant à l'existence de réalités alternatives.

Ces trois regards portés sur la relation entre fiction et gestion (un usage pédagogique, une façon de concevoir la vie organisationnelle comme processus narratif et fictionnel, une stratégie de recherche et/ou d'intervention) occupent désormais une place reconnue dans la recherche en sciences sociales. Il en va tout autrement de la perspective qui consiste à

envisager que la fiction puisse être un matériau empirique potentiel, susceptible de favoriser l'effort de construction théorique ou d'aider à revisiter certains concepts fondateurs de la théorie des organisations. De la même manière, la posture consistant à voir dans la fiction une modalité alternative d'écriture des travaux de recherche (qui dépasse le style impersonnel dominant la production académique) ne rencontre guère d'écho ou, pis, est assimilée à un artifice rhétorique qui retarde le moment des choses sérieuses : celui de la justification.

C'est précisément ce rôle de la fiction, notamment dans ses formes d'expression les plus populaires, que nous développons ci-après. L'argumentation s'appuie sur la série animée emblématique *Les Simpsons*.

## **2. LES SIMPSONS, LA SYMBOLIQUE ORGANISATIONNELLE ET L'INVERSION DES NORMES**

### **2.1. LA CULTURE POPULAIRE COMME REPRESENTATION ALTERNATIVE DE L'ORGANISATION**

Où diriger le regard quand on cherche à étudier les organisations ? Vers les organisations elles-mêmes serait-on tenté de répondre, qu'il s'agisse de les appréhender en extériorité ou de saisir de l'intérieur les dynamiques organisationnelles. Pourtant, en dehors de leur présence matérielle, les organisations existent aussi comme des représentations, des archétypes, des images culturelles, des mythologies (Barthes, 1957) ; elles existent aussi d'une certaine manière en tant que « fictions ». La légitimité de ces représentations tient à ce que les individus y voient un moyen de comprendre, d'interroger, en un mot de « faire sens » de ces institutions qui saturent leurs vies (Rhodes, 2001). La télévision, le cinéma, les dessins animés populaires regorgent de telles représentations. Le champ télévisuel n'est-il pas saturé de fictions où les organisations (des hôpitaux, des tribunaux, des commissariats de police, des usines, des bureaux...) ainsi que les acteurs qui les peuplent constituent à la fois le contexte et le sujet du programme ?

Les représentations des organisations qui traversent le champ télévisuel sont le plus souvent différentes de leurs représentations conventionnelles en ce qu'elles font une place plus large à la dimension émotionnelle, privilégient les interactions et conversations quotidiennes comme objet d'analyse, englobent implicitement ou explicitement une critique du modèle de société capitaliste. En première instance, on observera avec Hassard et Holiday (1998) que la culture populaire offre des représentations plus vivantes, plus dramatiques, et dynamiques que les travaux de recherche conventionnels. Elle représente le travail, l'organisation comme un lieu empli de sentiments et d'émotions. La fiction constitue ainsi un contrepoint utile aux modèles rationnels qui ont longtemps dominé la théorie des organisations et qui tendent à masquer les

contradictions et à intégrer les intérêts divergents. Dans le même ordre d'idée, Burrell (1997) observe que la théorie des organisations ignore, ou pis, passe sous silence ce qui constitue aussi la réalité organisationnelle: la division sexuelle du travail, la violence des relations sociales, la souffrance, l'envie, la volonté de pouvoir. Dans la même veine, Chanlat (1991) note que le champ du comportement organisationnel s'est structuré en occultant certaines dimensions fondamentales de l'organisation : cognitive, psychique, symbolique ... consacrant ainsi une rupture entre rationalité et émotion, l'action et la question du sens. En deuxième lieu, on observera que sous des dehors anodins et superficiels, la culture populaire peut être une source de réflexivité importante sur notre société post-industrielle. Ainsi, pour Rhodes (2001), la culture populaire, notamment lorsqu'elle parodie ou critique les conceptions dominantes de la société et de l'organisation contemporaines, est l'opportunité d'en proposer des lectures alternatives et de mettre en débat les pratiques organisationnelles.

Peu d'auteurs en gestion se sont essayés à user de la culture populaire dans une perspective théorique. Le chercheur australien Carl Rhodes constitue à cet égard un exemple singulier. Dans un article récent (2004), l'auteur montre comment la musique populaire, celle de Bruce Springsteen en l'occurrence, peut être l'instrument d'une réflexion sur le sens du travail et le lien individu-organisation. L'auteur voit ainsi dans l'œuvre de Springsteen une façon de questionner les nouvelles formes de régulation sociale et la part d'idéologie qu'elle révèle : celle qui transforme des managers en « coachs », des superviseurs en « teams leaders », des salariés en « partenaires » ou « travailleurs du savoir ». Rhodes voit également dans les dessins animés populaires et le « réalisme grotesque » qui les inspire (c'est-à-dire le parti-pris de l'outrance, de l'hyperbole, de l'ironie) une façon de revisiter les phénomènes organisationnels qui fasse une plus large place aux représentations alternatives ou aux voies marginalisées dans l'organisation<sup>3</sup>.

## **2.2. BAKHTIN, LES SIMPSONS ET LE CARNAVAL ORGANISATIONNEL**

L'acte de naissance de la série animée Les Simpsons date de 1986. A l'époque les producteurs du Tracy Ullman Show sont en quête d'un dessin animé de quelques minutes susceptible d'être diffusé pendant les entractes du show. Matt Groening est contacté pour créer la série. La première apparition des Simpsons date du 19 avril 1987. La série est conçue dès l'origine

---

<sup>3</sup> L'auteur prend ainsi appui sur un épisode de la série animée *South Park* pour confronter deux légitimations discursives de la libre entreprise : celle de la croissance à tout prix (Harbucks) et celle d'une éthique de la survie (Mr Tweek).

comme une représentation fidèle et humoristique de la famille moyenne américaine. Le succès est immédiat. Les épisodes tels que nous les connaissons sous leur format actuel (22 minutes) sont diffusés pour la première fois en 1989 sur la chaîne américaine Fox. Les Simpsons comptent actuellement plus de 15 saisons soit un total de plus de 300 épisodes. Diffusée dans plus de 70 pays, la série aurait rapporté, selon Rupert Murdoch, patron de la Fox, plus de 1 milliard de dollars. En France, la chaîne Canal + détient les droits sur la série depuis 1990.

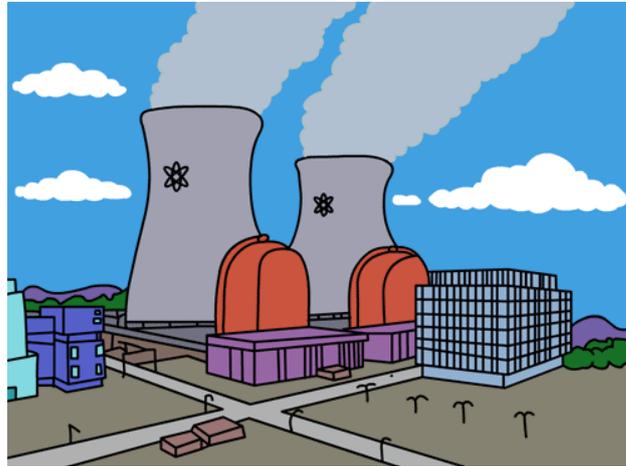
Les Simpsons ne représentent pas la classe dominante mais le salariat et l'expérience des liens de subordination. Par son recours à l'humour grotesque, la série interroge des institutions puissantes comme la famille, l'école, la police, l'entreprise. Le capitalisme financier, la religion, le parti républicain comme soutien des classes dominantes, l'éducation comme composante de l'appareil idéologique d'état sont quelques unes des cibles privilégiées de la série. De ce point de vue, les Simpsons, dès leurs débuts, ont développé des thématiques généralement taboues dans les dessins animés populaires : problèmes maritiaux, adultère, alcoolisme, addiction aux jeux, suicide, religion... Le programme n'hésite pas à s'inclure comme élément de cette critique sociale ou à ironiser sur son statut de produit phare de la chaîne Fox. La série a pu également être lue/interprétée à travers un prisme post-moderne tant elle partage avec ce courant nombre de postulats : 1) la centralité du langage, cette conviction que le pouvoir réside dans le discours et la manière dont il se forme ; 2) la fragmentation et la multiplicité des identités individuelles ; 3) le choix délibéré de l'humour, de l'ironie, du double langage comme façon de donner du poids aux voies marginalisées dans l'organisation, sans pour autant chercher à jeter les bases d'un nouveau projet qui permettrait de s'émanciper et de résister à la domination.

De nombreuses organisations sont présentes dans les Simpsons, par exemple l'épicerie Kwik-E-Mart, ou le fast-food Krusty Burger (qui présente de troublantes similitudes avec Mc Donald). Mais l'organisation dominante reste la centrale nucléaire, la SNPP. Celle-ci est fréquemment le sujet et le contexte des épisodes. Homer Simpson, la star incontestée de la série, est l'un des ses

employés, âgé de 36 ans et détenteur de ce record peu enviable qui consiste à être le salarié resté le plus grand nombre d'années à un niveau débutant



Son employeur, Montgomery C. Burns, le seul propriétaire de la SNPP, industriel et diplômé de Yale est un vieillard acariâtre obnubilé par la quête du profit. La centrale nucléaire est majoritairement peuplée de salariés déqualifiés et est un cauchemar pour la santé et la sécurité (Dans le générique de chaque épisode, on voit un bout de matériau nucléaire vert faire son entrée dans la ville)



L'un des traits caractéristiques de la série est le réalisme grotesque qui l'inspire avec son obsession du matérialisme du corps par contraste avec la pureté de la raison. Ce « réalisme grotesque » est représenté par une imagerie décalée où l'outrance, l'hyperbole ont toute leur part, où les normes et conventions sociales sont mises en scène, exemplifiées pour mieux être transgressées.

Un tel symbolisme crée un espace où toute vérité, toute hiérarchie des valeurs est susceptible d'être réinventée. La série, à cet égard, ne se prive pas d'exploiter l'infinie liberté de représentation qu'autorise le dessin animé populaire. Burns, le propriétaire de la centrale est ainsi représenté comme un vieillard malingre dont la laideur repoussante contraste avec la figure publique de

dirigeant puissant et autoritaire de la SNPP



MAT GROENING

Homer, pour sa part, est caricaturé sous la forme d'un personnage obèse, dont la paresse le dispute à l'absence de conscience professionnelle. De fait, c'est un trait récurrent de la série que de jouer sur le procédé de l'inversion, dans lequel les relations sociales usuelles changent de nature, où le patron devient subordonné, où le puissant devient faible, où les échecs deviennent des succès. Homer et Burns sont simultanément présentés comme des stéréotypes de leurs rôles sociaux et dans le même temps ces archétypes sont transgressés pour en révéler l'arbitraire. Ces deux traits ne sont pas sans évoquer le réalisme grotesque ou la pratique sociale du carnaval tels que les a étudiés le théoricien littéraire russe Bakhtin, dans *Esthétique et théorie du roman* (1978). L'auteur analyse, entre autres, les sources d'inspiration populaires présentes dans l'œuvre de Rabelais. Ces dernières renvoient à l'humour folklorique du moyen âge tel que manifesté notamment dans la pratique sociale du carnaval. Le carnaval offre une forme de vie non officielle, en dehors des conventions ecclésiastiques, féodales, politiques qui dominant la vie médiévale à l'époque. Il est donc investi d'une fonction éminemment sociale : celle de libérer des vérités et de l'ordre établi, d'abolir temporairement l'ordre hiérarchique, les privilèges et les normes, de même que les interdits. L'humour grotesque qui l'inspire « libère des points de vue dominants sur le monde, des conventions et vérités établies, des clichés, de tout ce qui est universellement accepté. L'esprit carnavalesque offre une chance de porter un autre regard sur le monde, de saisir le caractère relatif de tout ce qui existe, d'entrer dans un nouvel ordre des choses » (Bakhtin, p.34). Pour Bakhtin, une personne du moyen âge vivait simultanément deux vies : l'une officielle, monolithique, sérieuse et ennuyante, soumise à un ordre hiérarchique, pleine de terreur, de dogmatisme, de révérence et de piété ; l'autre, s'inscrivant dans l'espace du Carnaval, libre et sans restrictions, pleine de rires, de sous-entendus, de blasphèmes, de profanation de tout ce qui est sacré, d'obscénités, de familiarité avec toute chose.

Dans leur fameuse analyse de Mac Donald, Boje et al. (2005) proposent une illustration convaincante de ce subtil mouvement d'inversion des normes dont procède la fiction du Carnaval. Décryptant l'humour grotesque à l'œuvre dans l'univers fictionnel de Ronald McDonald, ils montrent combien cette voix ne se résume pas à une posture ironique mais est un levier important de renouvellement des discours et récits stratégiques dominants dans l'organisation. A partir d'une analyse des vidéos de McDonaldland, Boje et al. montrent comment la fiction grotesque, carnavalesque<sup>4</sup> qui est leur lot commun achève simultanément

---

<sup>4</sup> L'acception ancienne du terme de Carnaval - « procession des dieux morts » - fait justice de ce rôle de la fiction.

la mort symbolique de l'ancien modèle McDonald passé de mode et sa renaissance sous une autre forme. McDonald a construit en effet son succès sur un système rationnel de gestion des opérations, fondé sur la standardisation et le contrôle <sup>5</sup>. Cette philosophie gestionnaire, marquée du sceau de la rationalité, éprouve ses limites face à la montée en puissance du mouvement alter-mondialiste et sa critique de l'impérialisme culturel de McDonald. Les auteurs montrent comment le personnage fictionnel de Ronald Mc Donald est le support d'une « double narration » qui porte l'agenda stratégique de l'organisation tout en critiquant sa tradition bureaucratique et les éléments les plus institutionnalisés du modèle Mac Do. <sup>6</sup>

Le Carnaval se crée ainsi en opposition à la culture officielle sur une série de plans : de l'universel au contingent, du dogmatisme à l'ouverture, du contrôle à l'identité (Storey, 1998). Là où culture populaire médiévale parodiait les institutions dominantes comme l'Eglise ou la société féodale, les Simpsons perpétuent et renouvellent cette pratique sociale du Carnaval en subvertissant ou en jouant sur les normes et représentations des organisations contemporaines. L'ambition de Matt Groening, créateur de la série, était d'amener le public à oublier qu'ils regardaient un dessin animé en faisant le portrait d'une large palette d'émotions humaines. Abusant sans nul doute des stéréotypes dans son approche des personnages, lieux, objets, la série reste néanmoins empreint d'un certain degré de réalisme. Hodge (1996) montre que le réalisme propre à la série ne vise pas à reproduire la réalité en tant que tel mais à reproduire (amplifier) la vision dominante de la société de façon à permettre à l'audience de s'identifier aux personnages et de questionner cette vision dominante. Si la fiction, en soi, ne peut démontrer une vérité factuelle, elle peut en effet exemplifier les présupposés qui servent à soutenir cette affirmation factuelle. Chaque épisode de la série représente ainsi une forme de la réalité sociale tout en jouant avec les représentations alternatives de cette même réalité. Ce jeu avec les possibles repose sur l'usage d'une très large variété de styles narratifs (l'épopée, la tragédie, le thriller psychologique, la romance, la comédie musicale...) qui font que Les Simpsons défient toute classification comme genre.

---

<sup>5</sup> Les traductions en sont multiples : système de production et de développement produit, planification stratégique, codification des connaissances et partage des « bonnes pratiques », culture homogène, procéduralisation de l'activité, prégnance d'un modèle objectivant des ressources humaines, contrôle du réseau de franchisés, etc.

<sup>6</sup> Ronald Mc Donald s'affirme ainsi non pas comme un simple support marketing mais comme vecteur du leadership transformationnel<sup>6</sup>. Une analyse serrée des caractéristiques du personnage sur ces vingt dernières années montre comment celui-ci est passé d'un statut de « Chief Happiness Officer » à celui d' « Ambassador fon an Active Lifestyle », témoignant ainsi d'une intégration plus aigüe des préoccupations liées à l'hygiène alimentaire et d'une volonté de dialogue avec les mouvements citoyens et lobbies de consommateurs.

### **3 - LES SIMPSONS, LA SYMBOLIQUE ORGANISATIONNELLE ET L'INVERSION DES NORMES**

Une organisation se présente comme un ensemble de dispositifs, sociaux, techniques, culturels, juridiques, éthiques, destinés à permettre l'action collective organisée, en vue d'obtenir des résultats (Lorino, 2002). Elle engage une double dimension d'action et de signification par laquelle l'acteur tente de donner un sens à ses expériences, au flux d'événements dont il est partie prenante, à sa relation à autrui et à l'organisation. Bref, il tente, pour reprendre l'expression de Lorino, de « sémiotiser l'action collective », de la découper en unités signifiantes. C'est précisément l'intérêt de la fiction – par la variété des genres et des procédés narratifs qu'elle utilise (flashbacks, exemplification, multiplication des points de vue, etc), de donner à voir ce processus.

A travers la dramatisation et l'inversion récurrente des relations entre Homer et Burns, la série contribue à rendre les règles plus claires et en même temps moins prises pour argent comptant. Ainsi, le carnaval pour en faire l'expérience suppose que les normes et rituels soient parodiés et que dans le même temps, ils soient reconnus et respectés. Il faut savoir jusqu'à quel degré certains comportements sont proscrits pour en apprécier la transgression (Eco, 1984).

Les Simpsons, par ce mécanisme subtil d'inversion ou de détournement des normes, mettent ainsi sur le devant de la scène une thématique - la déviance, la transgression -peu traitée en gestion. De fait, si l'ergonomie ou la psychologie cognitive ont mis en évidence depuis fort longtemps les décalages qui s'instaurent entre des prescriptions formelles et des usages en situation, force est d'admettre que l'on peine à sortir d'une vision de la transgression comme erreur, dysfonctionnement, coût caché (Babeau et Chanlat, 2007). La série, à cet égard, développe des représentations alternatives du rôle de la transgression dans les dynamiques organisationnelles qui font écho à un certain nombre de courants en théorie des organisations :

- *La transgression comme mécanisme de négociation.* Dans cette perspective, l'écart à la règle, la norme, dont l'analyse stratégique nous restitue la dynamique (Crozier, Friedberg, 1977) est interprété comme le reflet d'une négociation entre forces antagonistes, d'un affrontement entre une pluralité de registres de légitimité, d'une confrontation entre différentes conceptions de l'action. Les ressorts du déploiement de ce jeu stratégique sont

bien connus : c'est en exploitant l'incertitude, l'imprévisibilité de leurs comportements, en défendant leurs zones de liberté que les acteurs négocient leur participation à l'organisation.

Dans l'épisode « King Size Homer » (Code : 3F05 - 1995), Homer réalise que si il arrive à amener son poids au-delà de 140 kilos, il sera catégorisé comme hyperobèse, déclaré infirme, et par conséquent éligible au travail à domicile. Voyant dans ce dispositif une opportunité unique de fuir un lieu de travail épouvantable et des relations sociales oppressantes, Homer sollicite plusieurs médecins en vue de se faire prescrire un régime hypercalorique à base de crème chantilly et d'huiles de cuisson. Homer arrive à ses fins et bénéficie dès lors de l'installation à son domicile d'un terminal de commande à distance lui permettant d'exercer ses fonctions de contrôleur de sécurité. L'action intentionnelle conduit ainsi rarement aux résultats attendus. Même un être aussi rigoureusement dépourvu d'intelligence qu'Homer Simpson est doué de savoir-faire, de capacités créatives, qui lui permettent de donner sens au monde qui l'entoure.

Un autre épisode rend compte de ce jeu autour de la norme comme mécanisme de négociation entre acteurs poursuivant leurs intérêts particuliers, tout en montrant que la transgression n'est pas exclusivement l'apanage d'acteurs dépourvus de ressources. Dans cet épisode intitulé « Grève à la centrale » (Code 9F15, 1993), Burns propose d'instaurer un programme de réduction des coûts dans lequel la mutuelle dentaire dont bénéficient les salariés est supprimée au profit de la livraison de bières gratuites. Homer, prenant conscience qu'il ne pourra plus assumer les frais dentaires de sa fille Lisa, décide alors de se faire élire comme représentant du syndicat des techniciens du nucléaire. Il emporte gain de cause sur le rétablissement de la mutuelle, après qu'une grève ait plongé la ville entière dans l'obscurité.

- *La transgression comme mécanisme de régulation conjointe.* La SNPP, centrale nucléaire au cœur de la série, en permanence au bord de l'implosion, peuplée de dirigeants et de salariés irresponsables, semble nous délivrer un message limpide : c'est la transgression des règles qui met en péril l'organisation et détourne de l'efficacité productive. Cette conception « fiabiliste » du facteur humain fait ainsi de l'acteur une source d'erreur, un agent de fraude. La règle affirme dès lors sa vocation substitutive : elle n'a plus vocation seulement à orienter l'action mais prétend la déterminer dans une démarche qui n'échappe pas à la fiction de la prescription totale (cette croyance en la possibilité de codifier totalement le travail). De nombreux épisodes des Simpsons offrent pourtant une lecture bien différente de cette

conception fiabiliste tout en revisitant le statut de la règle. Toute règle est nécessairement faillible, lacunaire. C'est précisément dans l'incomplétude des règles prescrites, dans les décalages qui s'instaurent entre des prescriptions et des usages en situation que viennent se nicher l'intelligence pratique et les capacités d'improvisation des acteurs (Alter, 2000). Le fonctionnement concret de l'organisation apparaît lui-même comme le résultat articulé de deux types de règles (une régulation « conjointe », Reynaud, 1989) : une régulation de contrôle qui vise à normaliser, prescrire les comportements et une régulation autonome qui obéit à différentes logiques : a) une logique d'efficacité qui investit les failles, les limites, les incohérences des règles prescrites, b) une logique de défense d'intérêts particuliers ou catégoriels, c) une logique identitaire par laquelle l'acteur, en s'appropriant la règle, lui donne sens.

Dans l'épisode « Une Belle Simpsonnerie » (Code : 8F04, 1991), Homer, qui s'était assoupi en salle de commandes, est réveillé en sursaut par une alarme annonçant le déclenchement imminent du processus de fusion nucléaire. Tentant désespérément d'éviter de céder à la panique, Homer compulse frénétiquement le manuel d'instructions pour réaliser combien ce dernier ne lui est d'aucun secours faute de maîtriser les savoirs tacites nécessaires à son interprétation et son usage. Homer a alors recours à une série de comptines pour décider du bouton sur lequel appuyer. L'alarme s'arrête net. On apprendra plus tard que l'alarme était défaillante, une corneille égarée s'étant introduite dans le système (belle métaphore au passage de la faillibilité de la règle prescrite).

- *L'inscription des technologies du pouvoir et de la norme dans les relation sociales.* Dans l'épisode « Burns Verjaufen Der Kraftwerk » (Code : 8F09, 1991), Burns décide de vendre la centrale à une firme allemande pour 100 millions d'USD. Une fois la transaction finalisée, Burns va boire un verre à la taverne de Moe et fait l'objet de moqueries de la part des clients. Prenant conscience qu'il n'est plus en position de pouvoir parce que ne contrôlant plus la centrale, Burns décide de la racheter à nouveau. Ainsi les règles ne sont-elles pas un attribut de l'organisation de même qu'elles ne préexistent pas aux acteurs. Elles sont bien plus un construit collectif, inscrit dans un système de relations sociales qui lui donne sens. Un autre épisode « Homer le Grand » (Code : 2F09 -1995), tout en reprenant cette vision des règles comme construit collectif, montre à quel point ce construit est fragile et évolutif, dépendant du contexte, des rapports sociaux et symboliques qui s'y jouent, des solidarités professionnelles qui s'expriment. Dans cet épisode, Homer découvre que deux de ses

collègues font partie d'une organisation secrète « les tailleurs de pierre ». Après avoir vainement tenté de l'intégrer, Homer en devient la figure tutélaire, après qu'il eut été incidemment découvert une tâche de naissance qui l'identifie comme le vrai leader de l'organisation. Malheureusement, Homer est à nouveau rejeté après avoir appelé, sur les conseils de sa fille Lisa, l'organisation à se détourner de sa vocation initiale (l'exercice du pouvoir) pour venir en aide aux autres membres de la communauté...

## **4 - IMPLICATIONS DU RECOURS A LA FICTION POUR LA RECHERCHE EN MANAGEMENT**

Par delà le cas singulier des Simpsons, nous tentons ci-après d'en tirer des enseignements plus généraux quant aux implications du recours à la fiction pour la recherche en management.

### **4.1. UNE INTEGRATION PLUS AIGUË DES ASPECTS SYMBOLIQUES DE LA VIE**

#### **ORGANISATIONNELLE**

En donnant à voir la dimension subjective, symbolique de la vie organisationnelle, la fiction constitue un contrepoint utile aux méthodes traditionnelles de recherche en gestion. Par souci d'objectivation, celles-ci ont en effet souvent tendance à être aveugles aux univers sociaux et symboliques dans lesquels se meuvent les acteurs et à se fermer à la question de l'action et du sens. Les études sur la culture organisationnelle ont, à cet égard, montré la centralité de la question du sens dans la construction des organisations. C'est la grande force de la fiction, précisément, que d'aider les acteurs à construire la signification de leurs actions, se situer dans un rapport à eux-mêmes et au monde qui les entoure. La fiction offre en effet une palette de techniques qui permettent de rendre compte de la dimension subjective, psychologique, parfois fantasmatique des situations de gestion et de la façon dont les acteurs se les approprient. Elle nous rend plus sensibles l'expérience de la peur, de l'humour, du plaisir, de l'envie, de l'ambition, autant d'éléments qui orientent le comportement des acteurs organisationnels (Philips, 1995). Weick (1995) nous rappelle à juste titre que si l'action est physique, ancrée dans une matérialité et réalité physiologique, elle est aussi cognitive, source et résultante d'apprentissages, et émotionnelle, lieu de peurs, de joies, de colères, d'ennui, d'esthétique. Lorino (2005) voit dans la fiction un lieu potentiel d'articulation entre rationalité et émotion dès lors que l'on dépasse la charge émotionnelle du récit pour en faire un objet d'analyse. Parce qu'elle articule le changement et la continuité et qu'elle ménage le sentiment

de progression vers une fin, en dépit des tensions, conflits jalonnant l'intrigue, la fiction est un formidable révélateur de l'identité et des moments charnières qui participent à sa construction.

#### **4.2. LA FICTION COMME MODE D'APPROCHE DE LA COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE**

Les romanciers et les dramaturges, mieux que les chercheurs en sciences sociales, ont su décrire l'homme aux prises avec ses incohérences. La fiction a ceci d'intéressant qu'elle n'impose pas un sens de la clôture et des modes d'interprétation univoques du texte ainsi produit. Un texte littéraire peut mêler plusieurs voix, plusieurs points de vue sur une même réalité, chaque point de vue pouvant être symbolisé par un personnage. La fiction rappelle Philips (1995) fait une large place à l'ambiguïté, au doute, au paradoxe, autant d'aspects essentiels du fonctionnement des organisations qui disparaissent le plus souvent derrière le masque de l'analyse scientifique rigoureuse. Elle aide à saisir la présence simultanée dans la réalité organisationnelle de niveaux d'interprétation et de rationalités multiples (Barry et Elmes, 1997). La fiction, en plaçant dans la bouche des personnages différentes versions ou interprétations du même événement, permet de restituer la complexité de la vie organisationnelle et de rendre compte de l'ambiguïté ou de l'équivocité des situations de gestion<sup>7</sup> (Weick, 1995). Comme le relève Kahane (2005), la fiction, qu'elle autorise un décrochage momentané du réel ou qu'elle hypertrophie les tensions qui le traversent permet de mieux y revenir par la suite.

De la même façon que le droit a recours aux fictions légales, la fiction, dans le champ des organisations, est un moyen de donner du sens et de traiter l'équivocité d'une situation. Elle donne à voir la diversité et l'infinie richesse des perceptions et motivations qui sont le quotidien de la vie organisationnelle. Le court roman d'Alfred Jarry, *L'amour absolu* (1899) illustre à merveille cette multiplicité de sujets, de voix, de regards qu'autorise la fiction. Dans ce texte de cinquante pages, on peut en effet lire trois histoires différentes, selon le point de vue adopté : 1) la veillée d'un condamné à mort dans sa cellule la nuit précédant son exécution, 2) le monologue d'un insomniaque, qui dans son demi-sommeil rêve qu'on le condamne à la peine capitale, 3) l'histoire du Christ... C'est d'ailleurs le propre de la fiction que de ne pas imposer un sens de la clôture et d'inviter le lecteur/spectateur à se réapproprier le récit fictionnel. La comédie humaine de Balzac est ainsi une référence constante dans l'œuvre de

---

<sup>7</sup> Ce procédé est magnifiquement restitué par les 4 nouvelles composant le quatuor d'Alexandrie de Lawrence Durrell (Justine, Balthazar, Mountolive et Clea) chacun étant narré par un personnage différent exprimant son point de vue.

Marx alors que Balzac défendait des idées plutôt monarchistes. La fiction fait également justice de cette idée selon laquelle nos schèmes d'interprétation et d'action sont inséparables du contexte. Le cinéma a pu user de ce procédé qui consiste à montrer l'incidence d'une variation infime du contexte sur la destinée des personnages<sup>8</sup>. A. Resnais dans *Smoking/No-smoking* montre ainsi comment un événement en apparence anodin, le fait de fumer ou non, peut impacter radicalement le cours de l'intrigue.

#### 4.3. LA FICTION COMME EXPERIENCE DE PENSEE

La philosophie produit des utopies ou des expériences pour expérimenter dans la fiction des hypothèses théoriques. Les historiens recourent à la fiction pour animer leurs récits ou tenter d'éprouver la véracité d'explications causales avec ce que l'on nomme des récits « contrefactuels ». De hauts responsables politiques américains, après les attentats du 11 Septembre, organisent des réunions avec des réalisateurs et scénaristes d'Hollywood pour spéculer sur les formes futures du terrorisme et anticiper sur les mesures à prendre ... L'imagination, la puissance créatrice, semblent être le fil invisible reliant fiction et sciences humaines. Max Weber voyait lui-même dans la fiction et l'imaginaire un moyen de « jauger » le réel par confrontation des données recueillies aux possibles, permettant de clarifier ainsi la signification des faits. Une œuvre de fiction reflète moins le monde qu'elle n'invente un monde dont les règles de cohérence sont singulières. De fait, si la fiction ne mime pas la réalité, elle y participe. Cette idée est bien exprimée par Robert Musil dans *L'homme sans qualités* : « *Qu'une possibilité ne soit pas réalité signifie simplement que les circonstances dans lesquelles elle se trouve provisoirement impliquée l'en empêchent* » (Musil, t1, p.296). Ce qu'offre ainsi la fiction, c'est une façon d'explorer nos modes de pensée et jeux de langage, d'enrichir notre compréhension du réel. La fiction nous aide à renouveler nos schèmes d'action et d'interprétation, à anticiper leurs conséquences, questionner nos hypothèses, imaginer des niveaux d'analyse jusque lors insoupçonnés. Jameson (2001) montre ainsi comment les responsables de succursales d'une grande chaîne de restauration américaine se servent de récits fictifs comme d'un argument rhétorique pour souligner les effets potentiellement négatifs des nouvelles règles que le siège entend leur imposer. L'exemple de Shell constitue également une figure classique des liens entre fiction, prospective et apprentissage. Au début des années 1980, l'équipe dirigeante spéculait sur un scénario fictif : celui d'un monde où le prix du pétrole s'effondre, passant de 28 dollars à 16

---

<sup>8</sup> En littérature, l'Uchronie est un genre littéraire qui exploite l'effet papillon : qu'un seul événement du passé prenne une tournure différente et notre histoire est à réécrire de fond en comble.

dollars (À l'époque, la tendance du prix du pétrole était nettement à la hausse). Aussi, lorsqu'en 1986 le prix du baril chute à 17 dollars, l'entreprise était beaucoup mieux armée que ses concurrents.

La fiction instaure ainsi des expériences de pensée singulières. Elle place des personnages dans des situations hypothétiques, parfois lourdes de conséquences (la menace perpétuelle de l'accident nucléaire dans le cas d'Homer Simpson) ; elle nous pousse à explorer le champ des possibles, en nous invitant à davantage de réflexivité sur nos propres pratiques. Le recours à la fiction, par sa capacité à étendre le champ des possibles, est, de fait, susceptible d'accroître la faculté d'improvisation des organisations. Improviser implique en effet de revisiter les actions et stratégies passées ainsi que leurs conséquences probables à l'aune des circonstances actuelles (FitzPatrick, 2002). La richesse de la fiction ne réside-t-elle pas précisément dans sa capacité à multiplier à l'envi les contextes, les circonstances, les acteurs comme autant de regards différents sur le monde ? Cette posture est congruente avec la définition de l'imagination que donne Calvino, envisagée ici comme « *répertoire de potentialités, d'hypothèses, de choses qui ne sont ni n'ont été, ni peut-être ne seront, mais qui auraient pu être* » (p.147). Pour la philosophe contemporaine Martha Nussbaum (1990), le récit fictionnel institue ni plus ni moins qu'une « extension de la vie » en plaçant le lecteur en contact avec des événements, des lieux, personnes et problèmes qu'il n'a pas rencontrés et en lui proposant une expérience plus aiguë, plus profonde qu'une partie des événements qui surviennent dans « la vraie vie ». Pour reprendre la distinction qu'opère le romancier allemand Robert Musil (1978) entre le roman et l'essai, là où le discours scientifique exprime des pensées, la fiction les fait résonner, les incarne littéralement en les faisant vivre dans des personnages, une intrigue. Se projeter dans le futur via la fiction permet ainsi à l'organisation d'introduire de la discontinuité, d'aider à rompre avec les routines antérieures, de favoriser les apprentissages « à double boucle ». C'est sans doute de cette capacité à articuler l'ordinaire et l'exceptionnel que la fiction tire sa force : elle nous rend intelligibles des trajectoires, donne à voir les conséquences inattendues de nos actions ou comment celles-ci, prises dans le flux des événements, peuvent produire des changements radicaux. D'un point de vue pragmatique, on soulignera l'intérêt de ce type d'expérimentation pour la recherche en gestion et la recherche en sciences humaines en général, dès lors que les situations auxquelles on s'intéresse : 1) peuvent être représentées mais difficilement réalisées car elles correspondent à des cas limite ou des situations idéales ; 2) sont difficilement réalisables pour des raisons éthiques notamment.

#### 4.4. LA FICTION COMME CO-PRODUCTION

Le propre de la fiction est de ne pas imposer un sens de la clôture et d'inviter le lecteur/spectateur à prendre une part active dans l'interprétation des matériaux fictionnels. La fiction est ainsi à même de proposer une critique des organisations et des théories qui les prennent pour objet et simultanément de favoriser leur appropriation. Cette capacité du récit fictionnel à alimenter une dynamique de co-production de la connaissance est intimement liée à la forme et la structure même du récit. C'est ce qu'évoque Calvino à propos de son roman *Les villes invisibles* : « *J'ai construit une structure à facettes où chaque court texte, côtoyant le voisin sans que leur succession implique un rapport causal ou hiérarchique, se trouve pris dans un réseau qui permet de tracer des parcours multiples et de tirer des conclusions ramifiées et plurielles* » (p.118). Astley et Zammuto (1992) soulignent, de ce point de vue, qu'un recours plus extensif à la fiction dans la génération de théorie peut en augmenter l'impact. L'ambiguïté, l'équivocité inhérentes à la fiction sont en effet susceptibles d'accroître le champ des phénomènes auxquels la théorie se réfère ; elles génèrent des conséquences inattendues qui, en retour, enrichissent notre compréhension. La fiction autorise ainsi de multiples opérationnalisations des construits tout en renforçant le potentiel de construction théorique.

Cette idée selon laquelle la fiction est susceptible de constituer un matériau empirique valide fait écho à une posture méthodologique qui, elle-même, appréhende les chercheurs comme des « auteurs de fiction ». La fiction, à cet égard, adresse à la théorie des organisations un message fort sur la crise de la représentation ou la crise de validité qui toucheraient les connaissances produites en son sein (Denzin et Lincoln, 1994). Semblable perspective amène à considérer qu'une organisation doit être regardée moins comme un objet d'étude que comme une construction intersubjective dont les fictions sont partie prenante. Par ailleurs, là où certains voient dans le recours à la fiction l'expression d'un relativisme absolu, d'autres y voient un moyen d'imprimer au chercheur un sens plus aigu de sa responsabilité en tant qu'auteur (Rhodes et Brown, 2005). Montaigne, lui-même, dans ses célèbres *Essais*, ne revendiquait-il pas l'usage de l'exemple fictif comme susceptible de favoriser l'écriture de soi, de mettre à jour les dispositions morales de l'auteur ? La vision du monde donnée par la fiction résulte de la combinaison de deux éléments : le monde et le regard qui observe ce monde. Parce qu'elle met en scène le regard de l'observateur, la fiction est aussi un vecteur de réflexivité.

Les développements précédents suggèrent un usage de la fiction davantage conforme avec certaines traditions de recherche que d'autres. Le paradigme interprétativiste, à cet égard, est susceptible de fournir un terrain favorable à un usage de la fiction comme stratégie de recherche et/ou d'intervention. En effet, au sein de ce paradigme, le chercheur reconnaît l'existence de réalités multiples (Lincoln et Guba, 1985) faites d'interprétations construites par les interactions entre acteurs. La réalité ou les réalités, dès lors, ne peuvent être étudiées indépendamment de leur contexte, de la présence d'un sujet « connaissant » ou fragmentées pour en étudier les composantes. De fait, ce sont moins les actions, comportements et événements qui importent que les significations qui leur sont attachées (Rouleau, 2007).

## **CONCLUSION**

Naturellement, ce n'est pas affirmer un point de vue épistémologiquement neutre que de croire en l'usage de la fiction comme matériau empirique ou modalité alternative d'écriture des travaux de recherche. La théorie des organisations reste en effet fortement influencée par une rationalité instrumentale dominante qui voit la science et les récits fictionnels comme deux domaines irréconciliables plutôt que deux chemins d'accès à la connaissance irrémédiablement liés. Pourtant, les théoriciens de l'histoire, analysant la position des récits historiques, ont bien montré comment l'historien mobilisait des dispositifs fictionnels afin d'imprimer sens aux événements décrits. Ce statut ambigu des récits historiques nous est parfaitement restitué par Paul Veynes (1971) : « Les historiens racontent des intrigues, qui sont comme autant d'itinéraires qu'ils tracent à leur guise à travers le très objectif champ événementiel (lequel est divisible à l'infini et n'est pas composé d'atomes événementiels) ; aucun historien ne décrit la totalité de ce champ, car un itinéraire doit choisir et ne peut passer partout ; aucun de ces itinéraires n'est le vrai n'est l'Histoire » (p.57). Une telle démarche, parce qu'elle affirme clairement le statut du chercheur en tant qu'auteur, parce qu'elle appréhende le réel comme la somme de ses « versions », suppose d'abandonner la posture externaliste qui postule l'existence d'une réalité objective, indépendante de l'observateur. Comme le rappelle Fischer (1987), le monde que nous connaissons n'est-il pas un ensemble d'histoires parmi lesquelles il nous faut choisir ?

## **REFERENCES**

- Affergan, F. (1983), *Anthropologie à la Martinique*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

- Astley W.G. et R. Zammuto (1992), « Managers and Language Games », *Organization Science*, n°3, p.443-460.
- Babeau O. et J.F. Chanlat (2007), « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles », *Actes de la XVIème Conférence de l'AIMS*, Montréal, 6-9 Juin.
- Barry, D. et M. Elmes (1997), *Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse*, *Academy of Management Review*, 22:2, 429-452.
- Barthes, R. (1957), *Mythologies*, Paris, Seuil.
- Bakhtine M. (1978), *Esthétique et théorie du roman*, Trad. Paris, Gallimard.
- Bakhtine M. (1970), *Problèmes de la poétique de Dostoievsky*, Trad., Paris, Seuil.
- Boje, D. ; Driver, M. et Y. Cai (2005), « Fiction and Humor in Transforming McDonald's Narrative Strategies », *Culture and Organization*, September, 11:3, 195-208.
- Boje, D.M. (1991), « The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm », *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
- Brown, M.H. (1985), « That reminds me of a story: speech action in organizational socialization », *Western Journal of Speech Communication*, n°49, p. 27-42.
- Bouveresse, J. (2008), *La connaissance de l'écrivain. Sur la littérature, la vérité et la vie*, Marseille, Agone, Banc d'essais.
- Burrell G. (1997), *Pandemonium : Towards a retro-organization theory*, London:Sage.
- Calvino, I. (1989), *Leçons américaines. Aide-mémoire pour le prochain millénaire*, Paris, Gallimard.
- Chanlat J.F. (Dir.) (1991), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Crozier M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Czaniarwska-Joerges, B. et P.G. de Monthoux (1994), *Good Novels, Better Management : Reading Organizational Realities in Fiction*, Switzerland:Harwood.
- Czaniarwska, B. (2006), « Doing Gender unto the Other : Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organization », *Gender, Worker and Organization*, Vol. 13 n°3, 234-253.
- Denzin, N.K. et Y. Lincoln (1994), « Introduction : entering the field of qualitative research » in Denzin, N.K. et Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, p.1-17.
- Durand, G. (1979), *Science de l'homme et tradition*, Paris, Albin Michel.
- Eco, U. (1984), « The frames of comic freedom » in T.A Sebeok (Ed.), *Carnival!*, Berlin, De Gruyter, p. 1-10.
- Eisenhardt K.M. (1991), « Better stories and better constructs : the case for rigor and comparative logic », *Academy of Management Review*, Vol. 16, 620-627.
- Genette, G. (1991), « Récit fictionnel et récit factuel » in Genette, G., *Fiction et diction*, Paris, Seuil, Poétique.
- Giroux, N. et L. Maroquin (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial Récits et management, 159:31, 15-42.
- Giroux, N. (2000), « L'analyse narrative de la stratégie », *Actes du congrès de l'AIMS*, Montpellier.
- Jameson D. (2001), « Narrative Discourse and Management Action », *The Journal of Business Communication*, 38:4, 476-511.
- Hassard J. et R. Holliday (1998), Introduction in J. Hassard et R. Holliday (Eds.), *Organization – Representation: Work and organization in popular culture*, London, Sage, 1-15.

- Kahane B. (2005), « Les conditions de cohérence des récits stratégiques. De la narration à la nar-action », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial « Récits et management », 125-147.
- Korte D. (1997), « The Simpsons as quality television », <http://www.snpp.com>
- Kundera, M. (1986), *L'art du roman*, Paris, Gallimard.
- Lamarque, P. et S.H. Olsen (1994), *Truth, Fiction and Literature*, Oxford, Clarendon Press.
- Lévy-Leblond (2004), « La science e(s)t la fiction », *Polyrama*, 121.
- Lorino, P. (2005), « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial Récits et management, 159:31, 189-212.
- March J.G. et T. Weil (2003), *Le leadership dans les organisations. Un cours de James March*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris.
- Mink, L.O. (1978), « Narrative form as a cognitive instrument » in Canary R.H. (Ed.), *The Writing of History*, Madison, WI : University of Wisconsin Press, p. 129-149.
- Mitroff, I.I. et R.H. Kilmann (1975), « Stories managers tell : a new tool for organizational problem solving », *Management Review*, p. 18-22.
- Musil, R. (1978), *Essais*, Traduit de l'allemand par P. Jacottet, Paris, Seuil.
- Nussbaum, M. (1990), *Love's Knowledge. Essays on Philosophy and Literature*, Oxford, Oxford University Press.
- Orr, J.E. (1996), *Talking About Machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, Ithaca.
- Philips, N. (1995), Telling Organizational Tales : On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations, *Organization Studies*, 16:4, 625-649.
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.
- Rhodes, C. et A.D. Brown (2005), « Writing Responsibly : Narrative Fiction and Organization Studies », *Organization*, 12:4, 467-491.
- Rhodes C. (2004), « Utopia in Popular Management Writing and the Music of Bruce Springsteen: Do You Believe in the Promised Land? », *Consumption, Markets and Culture*, 7:1, 1-20.
- Rhodes, C (2001), « D'Oh, The Simpsons, Popular Culture, and the Organizational Carnival » *Journal of Management Inquiry*, 374-383
- Rouleau, L. (2007), *Théories des organisations*, Presses de l'Université du Québec.
- Schaeffer, J.M. (1999), *Pourquoi la fiction ?*, Paris, Seuil, Poétique.
- Storey J. (1998), *An introduction to cultural theory and popular culture* (2nde édition), University of Georgia Press.
- Todorov, T. (1971), *Poétique de la prose*, Paris, Seuil.
- Vaara, E. (2002), « On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration », *Organization Studies*, 23:2, 211-248.
- Veynes, P. (1971), *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil, Réédition Poche.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press.